

香川県高松市丸亀町 商店街活性化の成功例

黒田 彰三

1. 序

最初に、なぜこの高松市丸亀町商店街が選ばれて、商店街の発展の理由を研究するのか、ということ进行明らかにしておきたい。これまでの社研の合宿研究調査地は製造業で著名な大規模工場や注目された地方自治体の訪問調査が主であった。しかし最近は商店街や特徴ある農業企業へ移ってきている。これはこれからの日本の中心となる産業がこれまでと変わってきていることを意味している。製造業の多くは労働費や土地費が安く、大きな市場の近いところに立地・進出した。そのため我が国での主要な経済活動は地元密接に關わる産業が残ったのである。

地元と密接に關わるのは農業と小売商業が代表的である。後者の商店が集中しているところが商店街である。単に個別商店が空間的に無秩序に近接・集中立地しているのではない。販売収入(利潤)の最大化を目指す個別商店が形成する商店街が全体として繁栄することが求められている。この商店街の繁栄には何が必要なのか、またそして繁栄を阻害する要因や条件は何なのかを明らかにすれば、問題解決の糸口がつかめるのである。換言すればどんな立地条件であれば商店街が發展するのか、衰退するのかということである。これを明らかにすれば、東京、大阪や名古屋といった巨大都市やその衛星都市以外の地方都市の多くの旧来の商店街は共通して、モータリゼーションとそれともなう郊外での住宅建設と大型商業施設の立地で、人通りが減少し売上高も減少するという衰退に歯止めをかけ、逆転して繁栄へと向かわせる事が可能であろう。今回はそれを知るための調査であると見なせる。

しかしこのケースのように成功例から何かを学ぶことは可能であるが、その他の個別具体的都市は人口規模、環境などの自然条件及び人々の努力の積み重ねである歴史的條件などで千差万別、異なっているのである。一つの商店街の成功例から、幾つかの成功要因を導き出し、他の別の都市や地域にその要因を適用しても同じように成功が導かれる保証はない。また成功に導く要因は唯一でもない。再發展を考えている都市に対して、適用可能な要因を取り出して適用を試みる事が現実的であろう。

2. 高松市丸亀町商店街の概略

先ず、高松市の概要を見よう。人口は約 42 万人でその商圏人口は約 56 万人と推定されてい

る。近隣の中心都市でもある。かつては四国の玄関口であり、行政や企業の支店活動の四国全体の中心であった。しかし念願の「瀬戸大橋」が完成すると、「ストロー効果」で大阪、神戸、東京に人が容易に移動できるようになり、地元での消費活動が減少するという皮肉な結果になったのである。さらに広島などの近隣の大手商業資本が郊外に大型小売店を建設した。こうした資本は一時的に地元の雇用や販売高の増大には結びつく。そのため地元商店は閉鎖・倒産に追い込まれ、その商店街は疲弊することになるのである。これが最近では「郊外」の緑の減少から地球環境問題や高齢化に伴うコミュニティの崩壊という問題に繋がり、大局的観点から身の回りに至るまでの範囲で対策が求められている。

こうした問題への対応として、我が国の中心商店街の活性化で最も成功しているケースと言われているのがこの高松市丸亀町商店街であり、全国各地から見学に見える方も多いと聞いている。今回のわれわれの高松市現地調査でも、「高松信金」と「四国経済産業局」のヒヤリングで成功例として言及されていた。

そこでこの丸亀町商店街である。ここは約 400 年の歴史を持つ商店街であるが、近代化を進めることに積極的に取り組んだ成果が上がったのである。成功の原因は幾つか考えられるが、「リーダーの存在」が一つの大きな要因であることは明言できる。故鹿庭幸男前理事長のリーダーシップを我々の訪問に対応して下さった明石光生氏（高松丸亀町商店街振興組合副理事長 高松丸亀町まちづくり株式会社 取締役）が指摘されていた。この明石氏は調査や見学に対応されることが多いたしく幾つかの研究論文でも氏の名前が挙げられている。話術の巧みさには参加所員全員が評価していた。説明の冒頭で自分たちの町の将来を考えるために行った商店街の見学地を、成功している商店街の場所ではなく失敗しているところを選んで見学し学んできたというお話には思わず皆が驚いていた。（筆者の感想：まさか此処に見学に来ることは意味がないですよ、ということでは無いと思うが）。我々は成功の秘訣として「失敗したところから学ぶことで成功した」ということに感心したのである。

最初は中心市街活性化と言う大きな目標を目指したのではなく、丸亀町「商店街」の復興である。外部資本の大型小売店の郊外進出、モータリゼーションに伴う人口の郊外化の進展、そして旧来の商店街の衰退といった通常のパターンが現れていたのである。この商店街の衰退をいかに食い止め、回復するかに工夫と努力がなされたのである。それらが実ったのである。地方政府の政策や大規模小売店の顧客吸引力に頼ったのではないのである。

地元で生まれ育った人間がこの商店街に留まって、自動車時代に適応する「駐車場整備」から、取り扱い販売品を変えていく等の戦略やさらに丸亀町全体を魅力ある場所に変えていくという全体的・総合的取り組みをする人々、そしてもう一方でその場所の価値を評価しての「家賃収入」を当てにして、地主として安穩に暮らすことを願う人々という二極分解があった。後

者の願望を満たしつつ、前者の目的を達成する取り組みが為されたのである。これが土地を単なる資産維持の手段のみならず活用して収益を生み出す手段にも用いるという「所有」と「利用」の両面を満足する手法を考え出すことになるのである。それが商店街に永く住んでいる人が、これからも永く住み続けることが出来るためには、「定期借地権方式」ではなく、「土地信託方式」に切り替える事になるのである。これが成功の原因の一つと言える。



図1 細長い商店街である



図2 商店街中央にあるコミュニティスペース

3. 歴史的経緯

手元に利用できる資料を全て用いて以下のような略年表を作成した。

1931 年：片原町に三越高松店オープン

1938 年：丸亀町、商業組合設立

1949 年：事業協同組合を設立。その後、八つの商店街組合が組織される。

1951-52 年にかけて全商店街がアーケード設置

1972 年：丸亀町不動産株式会社設立

1974 年：丸亀町不動産株式会社が駐車場経営開始

1980 年代：既に通行量の停滞、減少が見られた。駅前再開発や郊外 SC の建設が表面化

1984 年：新アーケード、カラー舗装完成。南北に町営立体駐車場完成

1988 年：商業近代化地域計画立案

1989 年：丸亀町生誕 400 年祭

同年：「丸亀町再開発委員会」が「丸亀町商店街再開発計画」を立案。7つの街区（A から G）に区分して再開発を進めることとする。

1990 年：丸亀町商店振興組合が大幅なリノベーションを目指して再開発のための調査研究に着手

1992 年：商店街の売上高が最盛期、270 億円

同年：A,D,G の 3 街区で具体的な計画の立案が行われた。

1993 年：「高松丸亀町商店街まちづくり信託研究会」が発足。公益性と経営の両立を目指したまちづくりへ。

1996 年：売上高 201,7 億円

1999 年：売上高 181,5 億円

1998 年：「中心市街地における市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体的推進に関する法律」（略称：中心市街地活性化法）による TMO 構想、第 3 セクター「高松丸亀町まちづくり株式会社」設立。G 街区事業計画策定

1999 年：森ビル(株)都市企画が事業協力を前提として参加

2001 年：G 街区再開発組合設立認可

2002 年：A 街区再開発組合設立認可

同年：売上高 134,8 億円

2004 年：開発計画の概要を正式発表。A 街区工事着工

2005 年：再開発ビルの仮囲いが取り外される。

2008 年：B・C 街區で小規模連鎖型再開発の一期工事開始

2012 年：G 街區に「丸亀町グリーン」オープン

4. 開発コンセプトと成功要因

この高松市丸亀町商店街は幾つかの専門誌(書)でも取り上げられ、また中央政府からも成功例として取り上げられるなどしている。また今回の聴き取りと歴史と現状を見て、その成功の理由は何であるかを、私なりに思い浮かぶまま、列挙してみた。

- ①高松市が県庁所在都市であること。城下町の伝統を持つこと(中心性・主位性)
- ②高松市のほぼ中心にあって、400年の歴史を持つ商店街であること(歴史性・伝統性)
- ③すぐれた指導者に恵まれたこと(結束性)
- ④商店街を運営管理できるシステムが出来ていること(維持管理体制)
- ⑤空き店舗を埋めていること(利用管理能力)
- ⑥地域に密着する計画を実践したこと(内発性)(地域密着性)
- ⑦提案や計画をすぐれた外部機関や専門家に相談したこと(中立性)

丸亀町の再開発事業は、上で示した1980年代初めから進められてきた「丸亀町商店街」の機能強化事業の集大成である。振興組合が策定した開発コンセプトは以下の通りである(事業計画書より)。

- ①市民が集う、にぎわいの広場を中心とした、都心にふさわしい商業機能の充実
- ②不足業種(飲食、生鮮、雑貨など)及びコミュニティの施設導入
- ③都心居住を促進する階上住宅の建設

「住む、集う、遊ぶ、学ぶ、憩う」が基本コンセプトである。消費者に商品を買わせることが前面には出ていない。先ず「住む」があることは特筆されなければならない。都心をゴーストタウンにはしないという意思の表れである。そして住む人が集うのである。お互いの情報を共有して、協力し合い、助け合いして社会を健全にするのである。それらが「丸亀町レッツホール」「丸亀町カルチャールーム」「丸亀町グリーン」で実現されている。

丸亀町では、商品販売活動だけでなく、早い段階で地域の土地を積極的にマネジメントする必要性を認識していた。駐車場の設置と管理、低層に商店を展開し、その上階に住宅を建設している。駐車場建設では顧客への配慮が、上層階住宅建設では特にかつてここで商業活動を営んでいて、いまは高齢者でそのまま此処に居住したい人への配慮である。これは土地の所有と利用をきわめて上手に区分した土地利用である。高齢者は新しい場所で生活することに不安

を持つ。生活しやすく、交通の便利なこの場所での生活を継続したいであろう。また高齢者が多いこともあって「病院」の建設も計画されている。

さらなる成功要因は、外来資本が小売業を展開しようとするときその企業者が考えないことを考えたという点である。すなわち売り上げ収入（利潤）が無くなってもこの街から撤退できない人が集まって、商店街、街をつくるのだという意識に基づくまちづくり、商店街振興計画である。土地の利用と所有を分離して、商業活動を行う街と地主・商業者が別の場所で住むのではなく、かつての多くの商店街の商店がそうであったように商業部分が下層に、住居部分が上層にと言う発想に戻るのである（図3を参照）。図の（従後）のFからOは居住用集合住宅である。また企業心に富む他の地域からの商業者も参入しやすくする工夫、また撤退、退出する時にはその土地取得のために「証券化スキーム」も導入されている。

丸亀町全体の再開発の考え方は以下の通りである。2005 年度に「高松丸亀町商店タウンマネージメント・プログラム」を構築する。そこでは商店街全体を一つのショッピングセンターとして再構築すること、新たな業種・業態の参入が可能になるように、土地の所有と利用を分離すること、商店街の両端に位置するA街区とG街区では商店街の核となる施設を整備することが柱であった。このような商店街設計は英国のノッティンガムで見ることができる。両端にはブランド店がテナントとして入居し、それらに挟まれた真ん中に地元の商店が入って商店街になっている。取り澄ました感じのお店から入り、中に入るにつれ活気あふれる呼び込みの声が聞こえる場所になるのである。旅行者にも気さくに声を掛けてきて、自分の売るモノの特徴を言いながら買い物をして行けという。また出る時は反対側のブランド店の多いビルから出るのである。

北の端に位置し、駅や港に最も近い「A 街区」のプロジェクトは、二棟の再開発ビルを計画し、上層部分には分譲マンションを配置する、そして土地の所有と利用の分離を明確にした。地権者全員の同意による定期借地権導入、出店者による共同出資会社設立。まちづくりは第3セクターのまちづくり会社に運営受託。

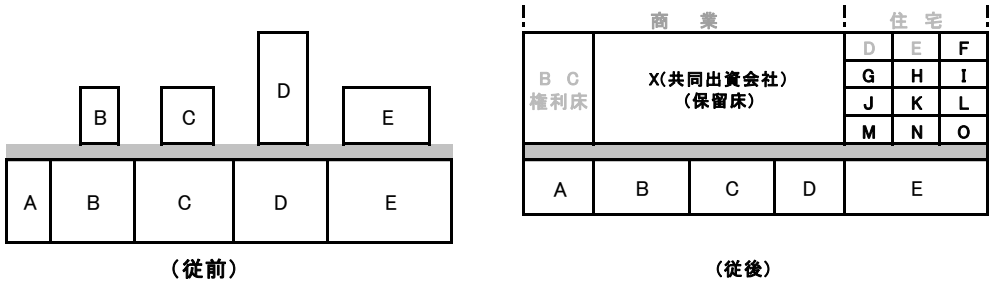


図3 権利変換の仕組み

丸亀町の位置も再開発に有利に働いた。西に官庁街、病院街、その間にオフィス街、北に JR 高松駅、フェリー乗り場がある。まさに開かれた都心である。

さらに優れた専門家である小林重敬教授や西郷真理子氏からの助言を受けていることも成功の大きな要因である。利害などしがらみの無い専門家からの助言は極めて貴重である。

5. 現状

次にこの町の商店街の店舗構成(事業説明資料 13 頁)を見ておく。

ファッション関係	57 (43%)
趣味・インテリア関係	22 (17%)
日用品関係	13 (10%)
飲食関係	15 (11%)
金融関係	4 (3%)
その他	21 (16%)
合計	132 (100%)

開発の効果は売り上げ： 開発前：10 億、 開業後：33 億。

一日当たり通行量は： 開発前：12,000 人 開業後：18,000 人

税収の増加： 開発前：400 万円 開業後：3,600 万円

七つの街区の完成により、年間二億円の税収増が見込まれている。

現在政府が推進している「中心市街地活性化策」を先取りしている。地球環境問題が明確に意識された計画ではないが、地形の制約から「コンパクト」な街になっている。

かつての地域開発との違いは、雇用の増大、集積の増大がないことである。産業基盤整備から既存の商店街の活性化による、税収入の増大へ、町の発展へ、少子高齢化対策へ、と言う具合になる。

表 1 小売業年間販売額（百万円）

	1997 年	2007 年	売上高増加率 (97-07)
全国計	147,743,116	134,705,448	-8.82
香川県	1,418,836	1,107,342	-21.95
高松市	795,021	579,608	-27.10

表 2 小売業従業者数（人）

	1997 年	2007 年	従業員増加率 (97-07)
全国計	7,351,983	7,579,363	3.09
香川県	63,054	62,981	-0.12
高松市	28,086	29,052	3.44

表 3 人口（人）

	1997 年	2007 年	人口増加率 (97-07)
全国計	125,257,061	127,053,471	1.43
香川県	1,034,032	1,023,074	-1.06
高松市	357,194	422,428	18.26

2005 年に塩江町と、2006 年に牟礼町、庵治町、香川町、香南町、国分寺町と合併。数値は調整済みである。商業活動の成果の効果として、小売り販売額と従業者数の変化を見ると、販売額は全国の伸びにも香川県の伸びにも及ばない。しかし小売業従業者数と人口は全国の伸びとの比較でも香川県全体との伸びの比較でも高松市はこえている。人口の増大する理由は単独の要因に帰せられないが、商業活動以外の要因が大きいと言わざるを得ない。

6. 「まちづくり会社」の役割について。

中心市街地活性化法に基づいて造られる「まちづくり会社」は通常の会社(企業)とどう異なるのであろうか。目的は「商店街の活力の維持と中心性の保持、そしてさらなる発展」とされている。商店街は個別商店の近接集中立地であって、全体を一企業の経営のように管理・運営する機能は無い。そのために生じる不利を最小にすることと将来の発展を目的として運営される会社である。このような企業が設立されるためには、特別な条件が必要である。中心市街地活性化法に基づいて策定した中心市街地活性化計画と商工会議所が策定した TMO(Town Management Organization)構想に位置づけられた第三セクターの会社である。そのため他地域のまちづくりに関与することはしない。しばしば見られるコンサルタント目的の会社(企業)ではない。

「高松丸亀町まちづくり株式会社」の内容は以下の通りである。

資本金総額は、1 億円。株主構成は、九割が丸亀町商店街関連。一割が高松市

会社の目的：市街地再開発に関する計画立案並びに設計業務

商業施設の開発に関する調査、分析、企画設計、管理及びコンサルティング

建物内外の運営・警備・清掃業務

催事の企画・運営

広告・宣伝に関する業務

企業経営の商業に関する研修会の開催

商店街情報誌の発行及び販売

情報処理サービス及び情報提供サービス業務

上に付帯する一切の業務

これまでに TMO が失敗した多くのケースの理由は、以下があげられている。

一、商業を取り巻く環境が厳しかった

二、マネジメント能力を有する人材が乏しかった

三、財源を持たなかったので独自の自主的収益事業を行えなかった

四、合意形成に手間取り、実施が滞りがちであった

五、行政寄りの機関であり、地権者や商店街関係者に献身的な協力者を得られなかった

この丸亀町のケースでは、人材を得(地元のみならず、専門家も)、手際よく対応出来たのである。無論、県庁所在都市の中心商店街であったことも成功の一因である。

最後に、この商店街の成功の位置づけ、評価をしておく。かつての地域開発のように、巨額の公共投資で、自然環境変え(例、砂浜を埋め立てる等)ことも無く、公害を発生させる可能性のあるプラントを誘致することも無く、その街に古くから住む人々がそのまま住み続けられ、地代収入も得られ、さらに地方政府の税収が増加することが実現されたのである。これが主として地元の人の努力なのである。これはどうしても高く評価しなければならない。住みよい環境を造りつつ、地元で税収の増大をもたらすのである。地域社会の繋がりも強くなるのである。旧来の中心商店街の繁栄は一つの手段であろう。地域の人々の工夫で地域ある資源を、歴史的や自然的を問わず、生かすことで、その地域の社会も環境も保たれ、強化されるという、良き見本と思われる。

7. 参考文献

小林重敬編著『エリアマネジメント・・・地区組織による計画と管理運営』学芸 2005

(社)日本建築学会編『中心市街地活性化とまちづくり会社』丸善 2005 年 西郷真理子稿 8

- 徹底研究＝高松丸亀町再開発：土地・主体・デザイン 84—110 頁
- 矢作・瀬田編『中心市街地活性化・三法改正とまちづくり』学芸 2006 年「山田明広稿 3・8 高松丸亀町商店街・・・商店街による自立的再開発を目指す」218—227 頁
- 大江正章『地域の力—食・農・まちづくり』岩波 2008
- 西郷真理子「地方都市の中心市街地再生とその持続を実現するマネジメントのあり方」地域開発 2009 12 P17-21
- 西村幸夫・埴 正浩編著『証言・まちづくり』学芸 2011
- 高松丸亀町商店街振興組合『事業説明資料』